

3 07

Innovation als Aufgabe für Führung und Organisations- entwicklung

MICHAEL PROCHASKA & KATHARINA HÖLZLE

Hölzle: Was ist Ihre Rolle im Unternehmen im Sinne der Innovationsförderung?

Prochaska: Für mich besteht Unternehmertum darin, immer und immer wieder erfolgreich Innovationen zu generieren. Gelingt dies gut und oft, ist das Unternehmen irgendwann Weltmarktführer. Gelingt dies nicht und man hat die falschen Produkte im Markt, kann man im Wettbewerb nicht bestehen. Produkte werden immer von Menschen gemacht, sie spielen die zentrale Rolle. Mein Beitrag als Personalvorstand liegt darin, für optimale, innovationsförderliche Rahmenbedingungen zu sorgen. Dabei spielen die Arbeitsbedingungen, die Organisationsstrukturen, die Prozesse und auch die Zusammenarbeits- und Führungskultur eine wichtige Rolle. Mein Beitrag und der meiner Teams liegt darin, die Rahmenbedingungen zu gestalten, den Beschäftigten ein Umfeld zu bieten, in dem Innovationen gefördert werden.

Hölzle: Ich bin manchmal etwas frustriert, wenn ich immer wieder sage, es komme auf den Menschen an, und die Unternehmen nicken und sagen: „Ja, der Mensch ist wichtig und es kommt darauf an, den Menschen zu befähigen.“ Aber wenn es dann darum geht, wirklich in Menschen zu investieren, habe ich das Gefühl, dass es dann auch schnell wieder beiseitegeschoben wird. Was ist denn Ihr Eindruck?

Prochaska: Mir fällt dazu ein, dass ich im Rahmen meiner eigenen Personalentwicklung vor über zwei Jahrzehnten selbst an einem globalen INSEAD-Top-Management-Programm teilnehmen durfte. Meine Projektaufgabe war es, den Innovationsprozess in einem DAX- Unternehmen zu hinterfragen und zu verbessern. Ein Programmmodul fand in den USA statt. „Lernen von den Besten“ war das Motto! Dabei haben wir Benchmark Visits bei Firmen gemacht, die bekannt für ihre Innovationskultur, ihren Innovationsprozess und ihre Innovationsleistung waren, so beim Technologiekonzern United Technology Corporation (UTC) in Connecticut und bei der Ideenschmiede IDEO in Palo Alto im Silicon Valley. Faszinierend für mich war zu sehen, dass UTC in seinen Kerninnovationsabteilungen Freiraum für Innovation geschaffen hat. Ich erinnere mich noch daran, dass die sagten, ein Tag in der Woche werde der Innovation spendiert.

Hölzle: Ok, die 20-Prozent-Regel, sehr schön!

Prochaska: Und IDEO als weltbekannte Design- und Innovationsberatung war freilich auch total anders als das, was ich kannte. Da hingen die Fahrräder der Beschäftigten an der Wand – das hat alles ganz anders ausgesehen als in unseren damaligen, eher nüchternen Arbeitswelten in Deutschland, und man konnte die Innovationskultur förmlich riechen. Natürlich muss man innovationsförderliche Bedingungen schaffen, um Innovation zu ermöglichen. Sie sagten es richtigerweise: Es wird viel darüber gesprochen, und wenn man dann auf die tatsächliche Umsetzung schaut, gehen Hochglanz und Umsetzung oft auseinander. Wichtig ist: Walk the talk!

Hölzle: Wie ist es denn bei STIHL?

Prochaska: Das Familienunternehmen Stihl zeichnet sich seit seiner Gründung 1926 von Andreas Stihl durch ein sehr stabiles Wertegerüst aus. Es beinhaltet die finanzielle Unabhängigkeit als Familienunternehmen. Nur mit ihr wird der Freiraum geschaffen, das tun zu können, was wir für richtig halten. Des Weiteren die konsequente Orientierung am Kunden. Unser Anspruch ist es, unsere Kunden mit Spitzenqualität unserer Produkte und Dienstleistungen nicht nur zufriedenzustellen, sondern sie zu begeistern. Wir wollen globaler Marktführer sein. Das geht nur mit dem permanenten Ziel, mit neuen Ideen in Führung zu gehen und Maßstäbe zu setzen. Dafür treiben wir die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen konsequent voran. Unser innerer Antrieb ist eine starke Innovationskultur. Selbstredend ist, dass dies am besten in einem Umfeld mit Respekt für Mensch und Umwelt gelingt, in dem auf langfristige partnerschaftliche Zusammenarbeit gesetzt wird, in dem aber auch das Leistungsprinzip seinen Stellenwert hat. Dieses stabile Wertegerüst gibt es seit Jahrzehnten. Es ist Teil der Erfolgsgeschichte von STIHL. Als ich bei STIHL im Vorstand begonnen habe – es ist jetzt auch schon dreizehn Jahre her – wurde mir im Vorfeld durch die Presseabteilung die Broschüre „STIHL

Unternehmenskultur“ zugeschickt. Und beim ersten Durchschmökern habe ich mir gedacht: Das liest sich ja ziemlich selbst geschrieben, nicht unbedingt von einer Agentur gemacht, authentisch halt. Und nach meinen Jahren im Unternehmen kann ich feststellen: Ja, es ist authentisch, es ist so gemeint, wie es drinsteht, und es wird auch so gemacht, wie es drinsteht. Und das seit Jahrzehnten. Die „STIHL Unternehmenskultur“ ist das stabile Fundament für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens und den Markterfolg. Und ein wichtiger Bestandteil ist wie gesagt Innovation. Es ist gut, wenn das Thema Innovation in einer Unternehmenskultur so verankert ist. Eine bekannte Redensart lautet: „Gemessen wird man nicht an den Worten, sondern an den Taten.“

Hölzle: Sie sprechen das Thema Umsetzung und die Bedingungen dafür an?

Prochaska: Ja, klar. Es reicht nicht zu sagen: „Wir haben einen Spitzenanspruch, wollen der Konkurrenz immer einen Schritt, eine Nasenlänge voraus sein, im Wettbewerbsvergleich die besten und innovativsten Produkte entwickeln und bauen, und diese sollen mit Erfolg die globalen Märkte erobern.“ Um den eigenen Spitzenanspruch zu realisieren, müssen wir zunächst einmal kräftig Geld ausgeben und investieren, und das kontinuierlich. Freilich kann man sich darüber streiten, ob drei, vier oder fünf Prozent jährliche F&E-Ausgaben vom Umsatz – in unserer Branche das Maß der Dinge – zu viel oder zu wenig sind. Aber wenn man beispielsweise einen Umsatz von 5 Milliarden Euro hat – dann sind 4 Prozent immerhin 200 Millionen Euro, die jedes Jahr für Innovationen ausgegeben werden können – das ist schon etwas. Erfolg wird aber immer von Menschen gemacht. Sie benötigen im Unternehmen ein innovations- und leistungsförderliches Klima der Zusammenarbeit, Ressourcen und Freiräume, um neue Lösungen zu entwickeln. Dies erfordert eine Unternehmenskultur, in der klar ist, dass nicht alles gelingt, in der Scheitern als Lernmöglichkeit und Ansporn gesehen wird und zum Innovationsprozess dazugehört wie der Schatten zum Licht.

Hölzle: In vielen Unternehmen sehen wir, dass dann gesagt wird: „Dann machen wir es gar nicht mehr.“ Würden Sie sagen, dass das bei Ihnen durch diese wertgeprägte Kultur anders ist?

Prochaska: Ja, auf jeden Fall. Es gibt viele Beispiele in unserem Unternehmen dafür, dass nicht nach dem ersten, zweiten oder dritten Rückschlag oder Misserfolg aufgegeben wird, sondern dass man sich immer wieder die Zeit, Energie und Ressourcen gibt, den eigenen Innovationsanspruch umzusetzen und das Besondere zu schaffen. Auf der anderen Seite ist es auch wichtig, ab einem gewissen Zeitpunkt im Innovationsprozess die Reißleine zu ziehen und sich einzugestehen, dass ein Vorhaben nicht erfolgreich realisiert werden kann. Das Gute bei STIHL ist, dass wir frei sind, den Schieberegler für das Notaus selbst zu setzen.

Hölzle: Und die Bedeutung der Werte? Können wir Werte mit Innovation in Verbindung bringen?

Prochaska: Wie bereits gesagt, gehört es zur STIHL-DNA, mit neuen Ideen in Führung zu gehen. Wir sind seit jeher davon überzeugt, dass die Innovationskraft eine wichtige Grundlage für unseren ökonomischen Erfolg

und die Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens ist. Deswegen müssen wir Innovation gar nicht mit unseren Werten in Verbindung bringen, sondern sie ist für uns ein zentraler Wert an sich. Sie ist integraler Bestandteil unseres auf Langfristigkeit hin ausgelegten Denkens und Handelns, unserer Ausrichtung. STIHL feiert 2026 das 100-jährige Firmenjubiläum. Über die Zeit hinweg haben wir mit Produktneuheiten wieder und wieder bewiesen, dass wir dem Anspruch gerecht werden, unsere Kunden durch Spitzenqualität zu begeistern. Wir sind Weltmarktführer bei handgetragenen, motorbetriebenen Gartengeräten, seit 1971 die meistverkaufte Motorsägenmarke der Welt – das sind jetzt 53 Jahre! Wer eine Kettensäge oder ein anderes handgetragenes oder bodengeführtes, benzinbetriebenes Gartengerät kaufen möchte, kommt um den Namen STIHL nicht herum. Eine Weltmarktspitzenposition ist nur dann zu erreichen, wenn dieses Weiterentwicklungs- und Innovationsgen da ist. Wir haben über die Zeit hinweg viel investiert, um die Antriebe, die besten Vergaser, die besten Zylinder, die besten Kolben, die beste Schneidegarnitur, die besten Ketten, die beste Anwendung, das beste Gesamtpaket zu entwickeln. Das ist uns, glaube ich, ganz gut gelungen.

Hölzle: Die Forst- und Gartengeräteindustrie ist wie die Automobilindustrie im Umbruch. Was bedeutet das für Sie?

Prochaska: Sehr viel. Mit dem Green Deal der EU hin zur CO₂-Neutralität kommen große Herausforderungen auf uns zu. Es ist nur dem Anschein nach beruhigend zu wissen, dass wir Weltmarktführer bei benzinbetriebenen Motorgeräten sind und wir uns das durch unsere Innovationskraft auch „verdient“ haben. Doch wir befinden uns heute schon mitten in der größten Transformation unserer Branche aller Zeiten hin zu Akkuantrieben. Wir können uns also nicht auf unseren Lorbeeren ausruhen, wollen wir auch in Zukunft erfolgreich sein. Auch hier ist wieder unsere Innovationskraft gefordert. Deswegen haben wir bereits vor vielen Jahren angefangen, Batterieantriebe zu entwickeln. Wir haben seither eine Menge investiert und werden das auch weiterhin tun, um dem Anspruch gerecht zu werden, unseren Kunden auch bei batterieangetriebenen Anwendungen für Forst und Garten die besten Lösungen zu bieten.

Hölzle: Ja, wahrscheinlich haben wir damit dann den Zusammenhang. Wir sind ja von den Menschen gekommen, haben jetzt über das Thema der Wertorientierung und Transformation gesprochen. Und wenn wir jetzt noch mal auf die Menschen, auf die Beschäftigten im Kontext ihrer Wertorientierung eingehen: Sie haben einmal gesagt, Sie wollen die Beschäftigten mit dem Unternehmen wachsen lassen. Was haben Sie damit gemeint?

Prochaska: Natürlich steht STIHL mit seinem Produktsortiment in einer ganz engen Verbindung zur Natur. Bäume, Büsche, Gras und Pflanzen wachsen. Daraus schöpfen wir täglich Energie, um für unsere Kunden die besten Anwendungen zu entwickeln. Der Wunsch zu wachsen, liegt bei STIHL in der Natur der Sache und ist stark ausgeprägt. Denn nur, wenn wir selbst besser werden und wachsen, können wir andere auch dazu befähigen. Daher ist es für uns naheliegend, allen Mitarbeitern die Kraft zum Wachstum zu geben. Aus- und Weiterbildung, Talent- und Führungskräfteentwicklung und optimale Arbeitsbedingungen gewähren wir aus Überzeugung.

Hölzle: Wenn Sie jetzt reflektieren über Ihre vergangenen 13 Jahre und vielleicht auch noch ein Stück weiter, was hat sich verändert bei den Mitarbeitern, bei der Führung? Und wo sehen Sie aktuell die größten Herausforderungen?

Prochaska: Dass wir im Unternehmen mehrere Mitarbeitergenerationen an Bord haben, das war schon immer so. Babyboomer, Millenials und Vertreter der Generation YouTube sind allerdings in sehr unterschiedlichen Welten aufgewachsen und haben unterschiedliche Werthaltungen und Erwartungen an Arbeitgeber, die eigene Tätigkeit und Führung. Größte Herausforderung ist es, für Vertreter aller Generationen ein attraktives Umfeld und gute Arbeitsbedingungen zu schaffen. Gute Führung spielt dabei eine wichtige Rolle. Das Führen so unterschiedlicher Generationen in einer digitalisierten und sich rasant ändernden Welt ist anspruchsvoll und eine große Herausforderung. Präsenzkultur, Hierarchie und Ansage waren gestern, hybrides Arbeiten, Coaching und Verantwortung sind heute. Gerade hier im hochkompetitiven Stuttgarter Umfeld mit vielen Weltmarktführern haben wir bei STIHL schon immer sehr viel für eine hohe Arbeitgeberattraktivität getan. Ein Beleg dafür sind die Bewerberzahlen: Allein in Deutschland erhalten wir im Jahr zwischen 25.000 und 30.000 Bewerbungen. Von vielen neuen Kollegen weiß ich, dass sie zu STIHL kommen, weil das Unternehmen eigentümergeführt, finanziell stabil, innovativ und werteorientiert ist. Wir ziehen auch Menschen an, die gerne in der Natur sind. Wenn Menschen einmal zu uns gekommen sind, dann bleiben sie oft bis zur Rente. Dass wir nach Metall-Tarif bezahlen, ist klar. Dass es darüber hinaus viele freiwillige Sozialleistungen gibt, zum Beispiel eine sehr gute Altersversorgung, eine Erfolgsbeteiligung, eine Kapitalbeteiligung, Sport- und Gesundheitsprogramme und eine Kantine mit über 400.000 Essen im Jahr, in der man „den Süden schmecken kann“, erhöht Bindung zusätzlich.

Hölzle: Ja, das ist ein ganz wichtiger Punkt. Und gerade, wenn wir über die neue Generation, die neue Art der Führung, auch die neue Art der Mitarbeiterbindung reden – wie sieht das bei Ihnen zum Beispiel mit Homeoffice aus?

Prochaska: Schon viele Jahre vor der Pandemie hatten wir Homeoffice-Regelungen und mobiles Arbeiten im Einsatz – allerdings nicht in sehr großem Umfang. Und dann kommt die Coronapandemie und stellt alles von den Füßen auf den Kopf. So wie alle anderen Unternehmen auch, mussten wir sehr schnell reagieren und die Zusammenarbeit digital neu organisieren. Alle Mitarbeitenden, die die Möglichkeit hatten, von zu Hause aus zu arbeiten, wurden in ihre eigenen vier Wände verbannt – was dann letztlich auch von der Regierung angeordnet wurde. Wir hatten vorher sehr intensive Diskussionen im Vorstand über das Thema mobiles Arbeiten und seine Ausprägung. Ehrlich gesagt, bin ich damals immer ein bisschen verhaltener gewesen als meine Kollegen aus anderen Unternehmen. Ich habe immer gesagt: „Ich kann mir nicht vorstellen, eine Arbeitswelt zu schaffen, in der alle permanent von zu Hause arbeiten.“

Hölzle: Richtig, auf gar keinen Fall.

Prochaska: Gerade für komplexe, kreative und innovative Aufgaben mit viel Projekt- und Teamarbeit, zum Beispiel in der Produktentwicklung, habe ich mir die Frage gestellt, wie die Teams dabei schnell und verlässlich zu guten Ergebnissen kommen und wie die fast ausschließlich digitale Zusammenarbeit funktionieren kann. Während der Corona-Zeit haben wir dann festgestellt, dass

es irgendwie geht, aber wirklich nur suboptimal. Dabei waren die Erfahrungen meiner Kollegen mit mobilem Arbeiten ganz unterschiedlich: Unser Finanzvorstand sagte, ihm sei es egal, ob die Buchhalter ihre Zahlen im Büro oder von zu Hause aus ins System eingeben. Die Entwicklungsvorständin dagegen sagte, sie hätte am liebsten alle Projektmitarbeiter auf der Fläche, denn dort komme man gemeinsam zu den besten Lösungen. Offensichtlich konnte es kein One-size-fits-all geben. Im Vorstand haben wir uns deswegen auf die Orientierungsgröße von grundsätzlich zwei Tagen mobilen Arbeitens in der Woche verständigt, mit der Möglichkeit, nach Abstimmung innerhalb der Teams davon abzuweichen. Uns war in Anbetracht der Unterschiedlichkeit der Bereiche und Aufgabenstellungen schnell klar, dass ein festes Vorschreiben der Anzahl an Tagen mobilen Arbeitens keinen Sinn macht, sondern die Entscheidungen hierüber in den Bereichen getroffen werden müssen. Letztlich haben wir es so auch mit dem Betriebsrat verhandelt und vereinbart. Interessant ist, dass wir bei statistischen Auswertungen heute tatsächlich bei einem Durchschnitt von zwei Tagen mobilem Arbeiten pro Mitarbeiter und Woche landen.

Hözle: Eine letzte Frage – wenn Sie in die Zukunft gucken, zu den Themen Führung und Innovation in Ihrem Unternehmen: Was erfüllt Sie mit Hoffnung, was erfüllt Sie mit Sorge?

Prochaska: Mit großer Hoffnung erfüllt mich, dass es STIHL über die letzten 98 Jahre immer geschafft hat, Innovationen zu generieren und sich weiterzuentwickeln. Wir haben die Kraft, zu wachsen, und die wollen wir uns beibehalten. STIHL ist und bleibt ein familiengeführtes Unternehmen der Nachfahren von Andreas Stihl mit stabilen Werten und einem soliden Fundament, und daran wird sich auch nichts ändern. Deswegen schaue ich sehr optimistisch in die Zukunft. Sorgen bereiten mir die generellen Entwicklungen am Standort Deutschland im globalen Wettbewerbsumfeld. Die Standortbedingungen für Innovation und Wirtschaftswachstum sind nicht die besten. Wir haben im internationalen Vergleich mit die geringsten Arbeitszeiten, die höchsten Lohnkosten, mit die höchsten Energiekosten, eine hohe Steuerlast und eine ausufernde Bürokratie. Das sind Wettbewerbsnachteile und damit Bremsklötze für die wirtschaftliche Weiterentwicklung. Ich wünsche mir von der Politik hier konsequentes Handeln für das, was uns in der Vergangenheit vor allem in Baden-Württemberg so stark gemacht hat: Innovation und erfolgreiches Unternehmertum. Wir bei STIHL werden unseren Teil dazu beitragen. Ich bin voller Optimismus und überzeugt, dass es mit gemeinsamen Anstrengungen aller Beteiligten klappt.

Hözle: Das ist doch gut, ich finde auch, dass dies auch unsere Verantwortung als Führungskräfte ist. Wenn wir den Optimismus nicht mitgeben, wer sollte es dann machen?

Prochaska: Ja, genau, wer dann?